

บทวิจารณ์หนังสือ

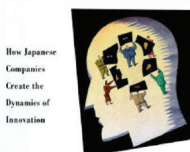
The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation

Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi

Oxford University Press ค.ศ. 1995 จำนวน 304 หน้า

ราคา 1,950 บาท

THE KNOWLEDGE- CREATING COMPANY



IKUJIRO NONAKA
HIROTAKA TAKEUCHI

ภัทรพงษ์ เกริกสกุล¹

Patarapong Kroeksakul

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร²

Thongphon Promsaka Na Sakolnakorn

หนังสือเรื่อง The Knowledge-Creating Company ผู้วิจารณ์แปลเป็นภาษาไทยว่า องค์การสร้างสรรค์ความรู้ เขียนโดย Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi โดยก่อนอื่น ผู้วิจารณ์หนังสือขอกล่าวประวัติผู้แต่งทั้ง 2 ท่านนี้ ท่านแรก Prof. Ikujiro Nonaka เคยสอนหนังสืออยู่ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ท่านมีชื่อเสียงในด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) เพราะท่านเป็นผู้พัฒนา "SECI Model" ส่วนอีกท่านคือ Hirotaka Takeuchi เป็นอดีตคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยยุทธศาสตร์ระหว่างประเทศ ของมหาวิทยาลัย Hitotsubashi University ในเมืองเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น โดยชื่อเรื่องของหนังสือเล่มนี้ อาจจะดูธรรมดาามาก และผู้ที่มองผ่านก็อาจจะคิดว่าหนังสือเล่มนี้ ไม่ได้มีความแตกต่างจากหนังสือเล่มอื่นๆ ในประเภทเดียวกันมากนัก แต่จุดที่น่าสนใจของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่ข้อความบนหน้าปกของหนังสือที่ว่า “How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” แปลได้ว่า “เหตุใดบริษัทญี่ปุ่นสร้างสรรค์การเคลื่อนที่ทางนวัตกรรมได้” ซึ่งข้อความนี้เองที่น่าจะเป็นสิ่งที่เฝ้าชวนให้ผู้อ่านติดตามในเนื้อหาภายในหนังสือต่อไป

¹ดร. คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Ph.D., Faculty of Environmental Culture and Ecotourism, Srinakharinwirot University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

Assistant Professor Ph.D., Department of Education Foundation, Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, Hat Yai Campus

หนังสือเล่มนี้เริ่มต้นการอธิบายว่า องค์การในญี่ปุ่นไม่ใช่สำเร็จได้จากการที่ประเทศนี้มีความเป็นค่านิยมสูงและวัฒนธรรมที่ดีตามที่ท่านผู้อ่านได้ทราบกัน หากแต่องค์การในญี่ปุ่นได้มีการพัฒนาการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของความรู้ภายในและความรู้ที่เห็นชัด (tacit and explicit knowledge) หากพิจารณาเพียงแค่บทแรกของหนังสือเล่มนี้ สามารถพิจารณาได้เป็นอย่างดีว่าการดำเนินงานขององค์การไม่ใช่อาศัยเพียงโครงสร้างขององค์การเท่านั้น หากแต่การทำงานขององค์การในประเทศญี่ปุ่นเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือบทเรียนในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นในองค์กรของตนเองหรือจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีกฎแจวสามดอกเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีลักษณะสร้างสรรค์ความรู้ (Three Key Characteristics of Knowledge Creation) ซึ่งกฎแจวดอกแรก คือ เปรียบเทียบและคล้ายคลึง (Metaphor and Analogy) กล่าวคือต้องรู้จักเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น กฎแจวดอกที่สองคือ จากตัวบุคคลสู่ความรู้ขององค์กร (From Personal to Organization Knowledge) คือความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละตัวบุคคลในองค์กรจะต้องถูกถ่ายทอดและส่งผ่านมายังตัวองค์กรและองค์กรจะเป็นตัวถ่ายทอดและส่งผ่านความรู้ไปยังผู้อื่นต่อไป และกฎแจวดอกสุดท้าย คือการตีความได้หลายอย่างและความซ้ำซ้อน (Ambiguity and Redundancy) โดยเฉพาะกฎแจวดอกสุดท้ายนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะข้อมูลที่มีความซ้ำซ้อนและคลุมเครือนั้นเปรียบเสมือนทางเลือกที่จะสามารถคัดสรรสิ่งที่ดีที่สุดได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้ความรู้ในการแปลความหมายและตีความข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ถูกต้องและแม่นยำ

แต่อย่างไรก็ตามหากใครไม่มีความรู้ด้านการจัดการองค์กรมาก่อน หนังสือเล่มนี้ได้อธิบายเรื่องความรู้และการจัดการไว้ในบทที่สอง (Knowledge and management) ซึ่งได้ยกตัวอย่างต่างๆ ให้เห็นภาพได้เป็นอย่างดีเช่น การเล่าเรื่องราวในกริชโบราณถึงคำถามที่ว่าอะไรคือความรู้ (What is knowledge?) คำตอบดังกล่าวนี้หากพิจารณาจากกลุ่มความเชื่อหลักเหตุและผล และพวกที่เชื่อว่ามาจากประสบการณ์ (Rationalism and Empiricism) คงต้องมีการโต้แย้งกันไม่มีที่สิ้นสุดอย่างแน่นอน แต่สำหรับทัศนะ Plato (ขอใช้คำว่าทัศนะ เพราะยังมีหลักฐานหลายอย่างที่ให้คำจำกัดความของคำว่าความรู้ว่าคือ “ความชอบธรรม ความจริง และความเชื่อ” แต่ท่านผู้อ่านคงยังตั้งข้อสงสัยเหมือนผู้วิจารณ์อย่างแน่นอนว่า มันใช่หรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ยังได้ยกตัวอย่างหลายๆ ตัวอย่างที่เกี่ยวข้องโดยเสนอในรูปแบบอธิบายเรื่องราว และสิ่งที่เป็นหลักฐานอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันได้อย่างยอดเยี่ยม สำหรับบทนี้ยังได้อธิบายถึงเรื่องราวของทฤษฎีของความรู้ในแต่ละยุคสมัยเรื่อยมา นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้นำเสนอในรูปแบบทฤษฎีการจัดการองค์กรเข้ามาร่วมอธิบายในเรื่องของความรู้และการจัดการอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ยังอธิบายถึงทฤษฎีองค์กรที่สร้างสรรค์ความรู้ไว้ในบทที่สาม ซึ่งผู้แต่งได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในประเด็นความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information) ทั้งนี้ผู้เขียนได้ให้ข้อสังเกตหลักสามประการคือ ประการแรกความรู้ที่ไม่เชื่อมโยงกันนั้นเป็นเพียงแค่

ความเชื่อและความมุ่งมั่น หรือความรู้คือความตั้งใจให้เป็นหน้าที่จำเพาะ ประการที่สอง ความรู้ที่ไม่มีคามเชื่อมโยงกับข้อมูลข่าวสารนั้นคือบทบาท ที่ทำให้ไปถึงเป้าหมายเสมอๆ และสามความรู้ที่มีความเชื่อมโยงนั้นคือความหมายที่นำไปสู่เนื้อหา ความจำเพาะและนำมาซึ่งเหตุและผล ซึ่งในบทนี้ได้นำเสนอของความรู้ทั้งสองประเภท คือความรู้ภายในและความรู้ที่เห็นชัดว่าแต่ละประเภทเป็นอย่างไร โดยบทที่สามนั้นนับว่าเป็นหัวใจของหนังสือเล่มนี้เลยก็ว่าได้เนื่องจากเป็นส่วนที่กล่าวถึงทฤษฎีการสร้างสรรคองค์กร อย่างไรก็ตามสำหรับเนื้อหาในบทดังกล่าวนี้ไม่ได้ลืมหาคความหมายของคำว่าความรู้ และความแตกต่างระหว่างความรู้กับข้อมูลข่าวสารดังประโยคหนึ่งที่ว่า “Knowledge as a Dynamic Human Process of Justifying Personal Belief Toward the “Truth”” หรือความรู้เสมือนกระบวนการหนึ่ง ที่มนุษย์เคลื่อนไหวหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคคลที่มีความเชื่อจนนำไปสู่ความศรัทธา หรือความจริง

อย่างไรก็ตาม ความรู้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีปริมาณ หรือโครงสร้าง (Syntactic) และต้องสื่อถึงความหมาย (Semantic) ของความรู้นั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามเราคงไม่สามารถปฏิเสธได้ด้วยว่าความรู้ตรงนั้นเป็นของใคร ก่อนอื่นเราลองมาพิจารณาถึงข้อแตกต่างระหว่างประเภทความรู้ภายใน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นเนื้อหาของตัวคนผู้นั้น (หรือสิ่งที่เป็นนามธรรม) ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์สัมผัส ความรู้ที่เกิดขึ้น ณ ตอนนั้นของบุคคล (จะว่าไปแล้วก็คือความรู้เฉพาะบุคคล) Simultaneous Knowledge และความรู้ที่เกิดจากการทำซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนเกิดความชำนาญ และความรู้ที่เห็นชัด และปรากฏให้เห็นได้ (Explicit Knowledge) หรือหลายคนที่ยังอิงจากหนังสือเล่มนี้ใช้คำว่าความรู้ภายนอก ซึ่งผู้วิจารณ์หนังสือเล่มนี้ขอขยายความว่า ความรู้ที่เป็นความรู้ภายนอก (Explicit) คือ ความรู้ที่เห็นชัดนี้คือความรู้ที่มาจากการมีเหตุและผล (Knowledge of Rationality) หรือเกิดขึ้นจากความรู้สึก (Mind) แต่ยังไม่ถึงการหยั่งรู้ (Intuition) และลำดับความรู้บังเกิดขึ้น (Sequential Knowledge) กับสถานที่แห่งใดและกับใคร รวมถึงความรู้ที่เป็นรูปแบบ Digital Knowledge ที่รวมถึงแนวคิดทฤษฎีต่างๆ เข้าไปร่วมด้วย แต่อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ไม่ได้พยายามแยกความรู้เหล่านี้ออกจากกันเลยแม้แต่ชนิดเดียว

ผู้เขียนได้อธิบายองค์ประกอบของความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และง่ายต่อการจัดการให้เป็นระบบ ดังหัวข้อการเปลี่ยนความรู้ระหว่างความสัมพันธ์ของความรู้ภายในและความรู้ที่ปรากฏ (Knowledge Conversion: Interaction Between Tacit and Explicit Knowledge) โดยผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบหลัก 4 ประการ สำหรับการเปลี่ยนแปลงความรู้ โดยองค์ประกอบหลักนั้นคือ 1) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) 2) การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร มาเขียนเป็นคู่มือการทำงานของตนเอง 3) การผสมผสานกันของเนื้อหา (Combination) และ 4) การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้ง ไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้

ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง เช่น เมื่อมีข้าราชการใหม่มาบรรจุหรือโอนมาทำงานที่หน่วยงานดังกล่าวอีก ก็สามารถศึกษาลักษณะ รูปแบบ และจำนวนการร่างหนังสือได้จากคู่มือการปฏิบัติงาน หรือเปิดดูในเว็บไซต์ของหน่วยงานดังกล่าว และนำไปทดลองไปปฏิบัติจริง โดยอาจจะมีการสอนงานเรื่องการร่างหนังสือราชการจากพี่เลี้ยงที่อยู่มาก่อน ซึ่งจะเป็นวงจรของความรู้ โดยการสร้างและแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคนไปสู่คน (Socialization)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางสังคม หรือความรู้ภายนอกสู่ความรู้ภายนอก ผู้เขียนได้ใช้ บทเรียนจากหัวหน้าคนงานทำขนมปังในโรงแรมเขาได้เรียนรู้เคล็ดลับต่างๆ จากการสังเกต ทำตามแบบอย่าง และลงมือทำ เมื่อเขาทำอย่างนั้นอยู่ตลอดทำให้เกิดความชำนาญ แต่อย่างไรก็ตามความรู้ในส่วนนี้ก็อยู่เฉพาะกับเขาเท่านั้น อาจกล่าวว่าการ Socialization ค่อนข้างเป็นรูปแบบที่จำกัดของการสร้างความรู้ แต่การฝึกฝนทำให้สามารถเรียนรู้และชำนาญได้ แต่ไม่มีสิ่งใดที่จะได้รับความรู้หนึ่งๆ มาเป็นของตนเองได้อย่างมีระบบแบบแผน เพราะว่าความรู้นั้นไม่เคยถ่ายทอดปรากฏชัด จึงเป็นเรื่องไม่ง่ายที่ความรู้นั้นจะถูกใช้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร สำหรับองค์ประกอบเหล่านี้ผู้วิจารณ์พบว่าเมื่อมีการอธิบายแต่ละองค์ประกอบแล้วเหมือนกับเป็นกระบวนการที่แยกออก และวิธีการหนึ่งที่มีการดำเนินการคือการระดมสมอง (Brainstorming) แต่จากที่ผู้วิจารณ์อ่านในเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้แล้วพบว่ามีความแตกต่างจากวิธีการระดมสมองในประเทศไทย เพราะกระบวนการในการระดมสมองนั้นองค์กรในญี่ปุ่นไม่ได้มองเพียงแค่การจัดเวที (นักวิชาการเมืองไทยนิยมพูดกันมาก) รอบเดียวจบแต่สำหรับองค์กรของญี่ปุ่นจะใช้เวลาในการตีความแล้ว กินข้าว กินกาแฟ แล้วก็พัฒนาเรื่อยๆ ไม่ใช่การคุยวันเดียวเสร็จ และอีกประการหนึ่งคือการถือเอาเป้าหมายของความสำเร็จของงานเป็นตัวตั้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่สองคือ การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคน เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง อย่างไรก็ตามก็ต้ององค์ประกอบนี้ก็คือการยกระดับจากความรู้ที่อยู่ภายในออกมาให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดขึ้น โดยยกตัวอย่างที่น่าสนใจคือเมื่อ Ikuko Tanaka สามารถที่จะแสดงสิ่งที่เป็นฐานของความรู้ที่อยู่ในตัวของเธอด้วยการทำขนมปังของเธอออกมา นั่นคือเธอได้นำความรู้ในการทำขนมปังที่อยู่ในตัวเธอมาแปลงมันให้กลายเป็น Explicit Knowledge ส่วนอีกตัวอย่างหนึ่งกรณีสมุหบัญชีซึ่งแทนที่จะทำเพียงแค่รวบรวมแผนการเงินตามแบบวิธีเดิมๆ ก็อาจพัฒนาแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เช่น วิธีการควบคุมงบประมาณใหม่บนพื้นฐาน Tacit Knowledge ของตน ที่ได้พัฒนาขึ้นจากงานที่ทำมาหลายปี องค์ประกอบที่สามคือการผสานกันของเนื้อหา (Combination) บุคคลแต่ละคนอาจจะทำการรวบรวม (Combine) ชิ้นส่วนต่างๆ ของ Explicit Knowledge ประกอบเข้าด้วยกันเป็นชิ้นใหม่ชิ้นมาขึ้นหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น สมุหบัญชีของบริษัทรวบรวมข้อมูลทั้งองค์กรและสรุปใส่รวมไว้ในรายงานทางการเงิน รายงานใหม่ที่ได้เป็นความรู้ใหม่ในแง่ของเป็นการสังเคราะห์สารสนเทศจากหลายแหล่งที่แตกต่างกันไป แต่การรวบรวมครั้งนี้ก็ยังไม่ได้ขยายฐานความรู้เดิมที่มีอยู่ของบริษัทอย่างแท้จริง และองค์ประกอบสุดท้าย การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่

ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง นั่นหมายความว่าเหล่าพนักงานเริ่มที่จะ “แบ่งปัน และสร้างสรรค์” มั่นขึ้นมา กล่าวคือ พวกเขาใช้มันเพื่อเปิดกว้าง (Broaden) ขยาย (Extend) และ ตีกรอบ (Reframe) ในความรู้ของตนเอง ข้อเสนอของสมุห์บัญชีอาจเป็นเหตุให้เกิดการทบทวนระบบควบคุมทางการเงินของบริษัท พนักงานคนอื่นๆ อาจใช้แนวคิดกรรมการเงินที่สมุห์บัญชีนำเสนอ และในที่สุดยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของการใช้เป็นเครื่องมือและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

อย่างไรก็ตามผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ได้พยายามถ่ายทอดเนื้อหาให้เห็นว่ากระบวนการสร้างสรรค์ความรู้เหล่านี้ไม่ใช่กระบวนการที่ทำได้ในวันเดียวก็แล้วเสร็จ แต่ต้องมีการดำเนินการทำวนไปวนมาเป็นเกลียวรอบหรือทำซ้ำแล้วซ้ำเล่า (The Spiral of Knowledge) สำหรับ Tacit Knowledge บางส่วนประกอบขึ้นด้วยทักษะทางเทคนิค-ประเภทไม่มีรูปแบบ เป็นทักษะที่ยากจะชี้ชัดลงไปและเรียกได้ในรูปของคำว่า “know-how” ในขณะเดียวกัน Tacit Knowledge มีมิติในเรื่องของการรับรู้ที่ความสำคัญอีก กล่าวคือมันประกอบขึ้นมาจากด้วย รูปแบบความคิด (mental models) ความเชื่อ (beliefs) และ มุมมอง (perspectives) ที่ฝังติดในตัวเราที่เราใช้มันในการยอมรับสิ่งต่างๆ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องไม่ง่ายที่จะพูดออกมาให้ชัดเจนได้ และความรู้ปรากฏชัดภายนอก (Explicit Knowledge)” กล่าวคือ ออกมาในรูปของข้อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (specification) ของเครื่องทำขนมปัง Explicit Knowledge นี้เป็นสิ่งที่ในรูปแบบและระบบอย่างชัดเจน สามารถที่จะถูกนำไปใช้สื่อสารและแบ่งปันได้ ในรูปของข้อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ สูตรทางวิทยาศาสตร์ หรือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ แต่ที่จุดเริ่มต้นของ Tanaka เป็นความรู้อีกประเภทหนึ่ง ที่ไม่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ง่ายๆ เรียกว่าเป็น “ความรู้แฝงภายใน (Tacit Knowledge)” ความรู้ดังกล่าวนี้คือความรู้ของหัวหน้าคน และเป็นเรื่องส่วนบุคคลอย่างยิ่ง ยากที่จะสร้างให้เห็นเป็นรูปแบบ ในการจัดการเรื่องราวของความรู้เหล่านี้ผู้เขียนได้ให้ความสำคัญมาก สังเกตได้จากการยกตัวอย่างแนวคิดแต่ละประเภานั้นเป็นรูปภาพต้นแบบ (Model) ซึ่งง่ายต่อการทำความเข้าใจเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับบทที่สี่ว่าด้วย การสร้างสรรค์ความรู้ในทางปฏิบัติ (Creating Knowledge in Practice) สำหรับบทนี้ผู้วิจารณ์หนังสือประทับใจคำสองคำคือคำว่า Spiral และ Cycle อาจเป็นเพราะผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอให้เห็นภาพโดยถ่ายทอดออกมาเป็นลักษณะการบรรยายและภาพสรุป โดยยกตัวอย่างบทเรียนจากการพัฒนาธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าเพื่อผลิตขนมปังภายในบ้านของบริษัทหมิตซูซุตา ทั้งนี้การดำเนินการขององค์กรนี้ไม่ได้อยู่แค่ระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่หากแต่เมื่อใดที่มีความจำเป็นที่ต้องก้าวกระโดดหรือถอยหลังก็สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วเพราะมีความยืดหยุ่นในองค์กร สำหรับบทนี้ผู้วิจารณ์แนะนำให้อ่านบทสรุปของบทนี้ก่อนอ่านเนื้อหาอื่นๆ ในบท เพราะผู้เขียนได้เขียนชี้ให้เห็นจุดสำคัญของการสกัดความรู้คือ 1) ใช้ประโยชน์จากฐานความรู้อย่างมีนัยของตัวบุคคล ผ่านการตะล่อมกล่อมเกลางานสังคมอย่างต่อเนื่อง 2) องค์กรต้องสามารถขยายความรู้ที่ได้รับการสร้างสรรค์ที่มีความแตกต่างกันไปและสามารถส่งถ่ายข้ามชั้นของระดับองค์กรได้ 3) ส่งเสริมความรู้

ในการใช้งานและสร้างข้อกำหนดขึ้น และ 4) สร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และให้ความหมายแต่ละอันที่มีความซับซ้อนของกระบวนการต่างๆ นั้นได้

สำหรับบทที่ห้าบทนี้ใช้คำที่เราคุ้นหูมากเพราะนักวิชาการด้านพัฒนาในประเทศไทยเรานิยมใช้กันมากคือ Middle – up – down Management Process for Knowledge Creation หรือ กระบวนการจัดการจากกลางขึ้นลงของการสร้างความรู้ สำหรับบทนี้ผู้วิจารณ์อยากนำเสนอเรื่องราวของ 1 ตาราง กับ 1 รูปภาพคือ 1 ตารางนั้นคือตารางการเปรียบเทียบของสามรูปแบบการจัดการ คือจากบนลงล่าง หรือที่เราได้ยินจนคุ้นหูคือการสั่งการ (Top-Down) จากล่างขึ้นสู่บน (Bottom - Up) และจากกลางขึ้นลง โดยตารางนี้แสดงให้เห็นภาพชัดเจนว่าบทบาทของคนทำงาน (Actor) ในองค์กร ขอบเขตขององค์กร หรือแม้กระทั่งหน้าที่ของคนในองค์กรดังกล่าวนี้ด้วย ส่วนอีกหนึ่งรูปนั่นคือ Model ของ GE (General Electronic) ที่ได้อธิบายลักษณะขององค์กรทรัพยากร รวมถึงหัวใจขององค์กรซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามในบทที่หกที่วาดด้วย โครงสร้างใหม่ขององค์กร (A New Organizational Structure) สำหรับบทนี้ผู้เขียนได้สื่อถึงจุดที่แตกต่างระหว่างองค์กรญี่ปุ่นกับชาติตะวันตก (ตรงนี้เองที่เป็นจุดขายในปกหน้าของหนังสือ) โดยผู้เขียนได้ยกตัวอย่างทั้งองค์กรของภาครัฐบาลประเทศทางตะวันตก รวมถึงองค์กรของญี่ปุ่น โดยหนังสือเล่มนี้ได้ชี้แจงถึงสภาพของการบริหารงานและยุทธศาสตร์ของการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ และบทนี้เองได้ยกตัวอย่างเพื่อสื่อสารโดยตรงกับผู้อ่าน โดยศัพท์คำว่า Hypertext Organization หรือเป็นองค์กรที่มีการดำเนินการสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศแล้วสามารถสื่อสารได้อย่างดี ซึ่งผู้เขียนก็ได้กล่าวว่าองค์กรแบบนี้จะมีการเปลี่ยนถ่ายความรู้ได้ดี

สำหรับบทที่เจ็ดนี้เป็นเรื่องของการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรในโลก (Global Organizational Knowledge Creation) บทนี้มีความน่าสนใจเป็นพิเศษโดยเฉพาะอย่างยิ่งตารางการเปรียบเทียบการทำงานรูปแบบขององค์กรในญี่ปุ่นและฝั่งโลกตะวันตก แต่อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบตรงจุดนี้เองแม้จะมีความชัดเจนมากแต่อย่างไรก็ตามก็มีหลายองค์กรของทางตะวันตกที่มีแนวทางการปฏิบัติคล้ายคลึงกับรูปแบบขององค์กรในประเทศญี่ปุ่น แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้นำเสนอได้กล่าวไว้นั้นยังคงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการทำซ้ำแล้วซ้ำเล่าแล้วมีการสรุป รวมถึงสังเคราะห์งานให้เกิดเป็นความรู้ที่มีความเด่นชัดจากความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลถ่ายทอดออกมาสู่ภายนอกเพื่อยกระดับการทำงานขององค์กรต่อไป และบทสุดท้ายได้ดำเนินการสรุปเรื่องราวและเนื้อหาของหนังสือ แต่ผู้วิจารณ์กลับมองว่าการสรุปเนื้อหาทั้งหมดนี้ถ้าถ่ายทอดเป็นรูปแบบภาพอย่างเช่นแสดงไว้ในบทต่างๆ ภายในหนังสือเล่มนี้จะเป็นการง่ายต่อการทำความเข้าใจและเพิ่มความน่าอ่านกับหนังสือเล่มนี้เป็นอย่างยิ่ง

โดยสรุป การจัดการความรู้ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะส่งผลต่อการพัฒนาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้ให้ข้อคิดในเรื่องการถ่ายโอนความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ รวมไปถึงการจัดเก็บความรู้ขององค์กรไว้อย่างน่าสนใจ และยังอธิบายให้เห็นว่าองค์กรในประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จจากการพัฒนาความรู้สร้างสรรค์ได้อย่างไร หนังสือเล่มนี้

หากมีการแปลเป็นภาษาไทยคงจะเป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่สามารถเผยแพร่ความรู้ให้แก่คนไทยได้มากกว่าที่เป็นอยู่ นอกจากนั้นหนังสือเล่มนี้ยังเหมาะอย่างมากสำหรับผู้สนใจทางด้านการจัดการองค์กร รวมถึงการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรในหน่วยงานต่างๆ ของประเทศไทยเราและสมควรที่จะเป็นหนังสือที่แต่ละองค์กรรวมไปถึงสถาบันการศึกษาควรมีไว้เพื่อใช้เป็นฐานความรู้ในการพัฒนาองค์กรของตนเองและเพื่อการเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้อ่านได้นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต